

STATION DE POBE BENIN

MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ISO 9001 : 2000

RAPPORT DE MISSION

Réalisée du 21 au 27 juillet 2005

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteur
12/10/05	12 (annexes non comprises)	RA - Mission Pobe - 0705 – V2	Mathieu WEIL

	SOMMAIRE	PAGE
I	<u>SYNTHESE DE LA MISSION</u>	3
	I.1. Contexte de la mission	
	I.2. Rappels des objectifs de la mission	
	I.3. Principaux résultats	
II	<u>METHODOLOGIE ET PROGRAMME DE LA MISSION</u>	5
	II.1. Méthodologie utilisée	
	II.2. Programme réalisé et personnes rencontrées	
III	<u>RESULTATS DETAILLES DE LA MISSION</u>	7
	III.1. Evaluation du niveau d’implantation du projet et recommandations	
	III.2. Suivi des actions lancées au mois d’avril 2005 et recommandations	
	III.3. Actions prioritaires	
IV	<u>CONCLUSION</u>	11
V	<u>ANNEXES</u>	12
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d’actions version 27/07/05 - Fiches actions (mises à jour et nouvellement créées) - <i>Documents associés (brouillon de procédure...) aux fiches actions</i> - Cartographie des processus v4 - Identification et mission des pilotes v3 - Politique Qualité v3 - <i>Module de formation v1 :</i> <ul style="list-style-type: none"> « Approche processus » « Indicateurs et tableaux de bords » « Métrologie » 	
	<p><i>Les annexes en italique ne sont pas fournies au format papier avec ce rapport mais ont été remises au format informatique</i></p>	

I – SYNTHÈSE DE LA MISSION

I.1. CONTEXTE DE LA MISSION

Afin de répondre au double défi qui consiste à augmenter sa productivité tout en améliorant la satisfaction de ses clients, la station a choisi – pour ses activités de production de semences et de pollen – de s’engager dans une démarche Qualité selon le référentiel international ISO 9001 version 2000.

Après l’audit diagnostic réalisé au mois d’avril, cette mission du mois de juillet 2005 s’inscrit dans un cycle d’accompagnement (sur deux ans) destiné à accompagner la réalisation du projet.

I.2. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA MISSION

Deux objectifs principaux :

Evaluer le niveau d’implantation du projet

Cette mission avait pour objectif, à travers l’analyse du travail réalisé jusque là (en quantité et en qualité), et en évaluant l’implication du personnel (des pilotes en particulier), d’estimer les besoins éventuels d’attribution de ressources et de recadrage du projet.

Suivre les actions lancées au mois d’avril 2005

Le rapport d’audit diagnostic réalisé lors de la première mission a permis de générer un plan d’actions qui se décline lui-même en fiches actions dont certaines ont été lancées au mois d’avril. La présente mission, avait pour objectif, de suivre et de faciliter, en travaillant avec les pilotes concernés, l’avancée des actions déclinées.

Trois objectifs secondaires :

Lancer de nouvelles actions

Cette mission devait également permettre, en fonction du niveau d’achèvement des actions citées ci-dessus, de continuer à déployer le plan d’actions sous forme de nouvelles fiches actions créées et explicitées avec les pilotes concernés.

Former le personnel

Afin de faciliter leur travail de mise en œuvre des fiches actions et donc de favoriser l’avancée du projet, cette mission avait également pour objectif de former les pilotes sur les thèmes suivants : approche processus, indicateurs et tableaux de bords et métrologie.

Apporter un conseil rapproché au Responsable Qualité

Cette mission était également l’occasion de répondre à un maximum de questions et de tenter de lever les obstacles identifiés par le Responsable Qualité.

I.3. PRINCIPAUX RESULTATS

Evaluation du niveau d'implantation du projet

La politique Qualité est connue et comprise par le personnel d'encadrement et les pilotes de processus.

La disponibilité et la motivation des acteurs du projet se sont révélées bonnes au cours de la mission. Cependant le niveau d'implication et de compétence des pilotes semble assez hétérogène.

De même l'intégration du fait que la Qualité est un outil au service de l'amélioration des performances de la station et non pas une fin en soi, n'est pas encore complètement acquis

A ce stade du projet, il est urgent de poser les premiers jalons et de faire la preuve par l'exemple (mise en œuvre d'actions probantes) de l'intérêt d'un Système de Management de la Qualité.

Suivi des actions lancées au mois d'avril 2005

Les actions lancées lors de la dernière mission ont toutes démarrées et ont donc fait l'objet d'un certain travail.

Cependant, aucune n'a été finalisée, et les actions en question - y compris la plupart de celles considérées comme prioritaires dans le point IV. 2. du précédent rapport - ont donc été repoussées et non pas clôturées lors de cette mission.

Lancement de nouvelles actions

Malgré le retard pris dans le projet, de nouvelles actions ont été lancées.

Il s'agit d'actions :

- concernant le SMQ et son amélioration (SMQ 01, SMQ 02, MAM 01 et MAM 04)
- concernant la mise à disposition des ressources (MDR 03)
- concernant les processus de réalisation (REA 12, REA 14 et REA 15)

Pour plusieurs d'entre elles, le travail détaillé, annoncé dans la fiche action considérée, a même démarré au cours de la mission.

Formation du personnel

Deux sessions de formation ont été réalisées.

Le « message » sur les indicateurs/tableaux de bords et sur la métrologie est semble t'il bien passé alors que l'approche processus est apparemment plus difficile à intégrer pour le personnel.

Conseil rapproché au Responsable Qualité

Il est apparu lors des séances de conseil, que le Responsable Qualité, a, comparativement à la première mission, beaucoup plus de facilité à intégrer les exigences de la norme ISO 9001.

Il a bien cerné la cohérence et donc les liens entre les différentes exigences majeures du référentiel et est convaincu de l'intérêt de la mise en place d'un tel Système de Management de la Qualité sur la station.

Cette première partie, augmentée de la conclusion (page 11), a été présentée et transmise (sous forme papier et informatique) à la Direction et au Responsable Qualité, en tant que « note de synthèse » à l'issue de la mission.

II – METHODOLOGIE et PROGRAMME REALISE

II.1. METHODOLOGIE UTILISEE

La méthodologie employée au cours de cette mission a consisté en :

- une série d'entretiens avec les différents pilotes de processus (dont le Directeur de la station) du conseil au Responsable Qualité
- la formation des pilotes de processus

Le consultant a été, tout au long de sa mission, accompagné et appuyé par Françoise Potier et Louis Lawani.

II.2. PROGRAMME REALISE ET PERSONNES RENCONTREES

Arrivée à Cotonou le mercredi 20 juillet en soirée, transfert sur Pobé

Jeudi 21 juillet :

- **Présentation de la mission, construction du planning, prise en comptes des besoins et des remontées d'information**

Présents à la réunion : Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection et RQ), Ali SAOUTE (responsable Fécondation Artificielle), Louis LAWANI (Responsable Qualité INRAB), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad).

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Ali SAOUTE (responsable Fécondation Artificielle), Pierre GNAMBAKPO (Chef sous-section germe), Dominique IDOYINI (préposé conditionnement pollen), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad)

Vendredi 22 juillet :

- **Présentation de la mission, prise en comptes des besoins et des remontées d'information**

Présents à la réunion : Isaac A. ADJE (Directeur), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection et RQ), Ali SAOUTE (responsable Fécondation Artificielle), Louis LAWANI (Responsable Qualité INRAB), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad).

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Isaac A. ADJE (Directeur), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Philibert AGUESSY (Responsable Export/Import), James ADEYEMI (Responsable Approvisionnement), Philippe FADEGNON (Chef Section Administration et Technique)

Samedi 23 juillet :

- **Préparation modules de formation**

Mathieu Weil (Consultant Ensia-Siarc Cirad)

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection)

Dimanche 24 juillet :

- **Préparation modules de formation et préparation du rapport**

Mathieu Weil (Consultant Ensia-Siarc Cirad)

Lundi 25 juillet

- **Formation (approche processus et indicateurs et tableaux de bords)**

Présents à la session :

Isaac A. ADJE (Directeur), James ADEYEMI (Responsable Approvisionnement), Gaston ADOSSOU (Chef sous-section graines), Philibert AGUESSY (Responsable Export/Import), Philippe FADEGNON (Chef Section Administration et Technique), Pierre GNAMBAKPO (Chef sous-section germe), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad), Ali SAOUTE (responsable Fécondation Artificielle), Fataou SOUMALA (Maintenance), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Dominique IDOYINI (préposé conditionnement pollen), Coffi ALLASSANE (Chef Division Agronomie par intérim), Louis LAWANI (Responsable Qualité INRAB)

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection)

Mardi 26 juillet

- **Formation (métrologie)**

Présents à la session :

Louis LAWANI (Responsable Qualité INRAB), Fataou SOUMALA (Maintenance), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Dominique IDOYINI (préposé conditionnement pollen), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad), Ali SAOUTE (responsable Fécondation Artificielle), Gaston ADOSSOU (Chef sous-section graines),

- **Suivi et déploiement de fiches actions**

Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection), Fataou SOUMALA (Maintenance)

- **Rédaction de la note de synthèse et du rapport**
- **Présentation des résultats de la mission à la Direction**

Isaac A. ADJE (Directeur), Alphonse OMORE (Coordinateur Division Sélection et RQ), Louis LAWANI (Responsable Qualité INRAB), Françoise POTIER (Sélectionneur Palmier Cirad).

Une note de synthèse a été remise à la Direction à l'issue de la réunion.

Mercredi 27 juillet :

- **Rédaction du rapport**
- **Remise de la documentation, liée à la mission, au Responsable Qualité**

L'ensemble des documents utilisés et élaborés au cours de la mission ainsi que le présent rapport (sous forme de projet) ont été remis au Responsable Qualité pour exploitation.

Transfert vers Cotonou et départ sur Paris

III – RESULTATS DETAILLES DE LA MISSION

III.1. EVALUATION DU NIVEAU D'IMPLANTATION DU PROJET ET RECOMMANDATIONS

Connaissance de la Politique Qualité

La Politique Qualité a été diffusée par différents vecteurs d'information (réunion « staff » du lundi, réunion « au drapeau » du 06 juin 2005, panneaux d'affichages, notes de service...) à l'ensemble du personnel. A noter qu'elle a été aujourd'hui retirée de certains panneaux d'affichages.

En plus de la politique, une note de service du 24 mai 2005 portant nomination du Responsable Qualité et définissant ses fonctions a également été diffusée et affichée.

La politique est connue et comprise par le personnel d'encadrement et les pilotes de processus. L'évaluation de la connaissance de cette politique n'a pas été mesurée au niveau du personnel (hors encadrement) lors de cette mission.

Certains agents ont réagi à la présentation de cette politique en demandant si ce « surcroît de travail » leur serait rétribué, ce à quoi la Direction a répondu que la Qualité faisait partie du travail quotidien, mais que, comme cela est déjà le cas aujourd'hui, le personnel serait intéressé à l'atteinte des objectifs de la politique en question.

A noter que certaines modifications ayant dû y être apportées au cours de la mission, la politique Qualité (version v 3) sera rediffusée au personnel fin juillet ou tout début août 2005.

Les premiers tableaux de bords permettant un suivi et une sensibilisation réguliers à cette politique et aux objectifs de la station devraient être affichés dès le 15 août 2005.

Implication des pilotes

La disponibilité et la motivation des pilotes se sont révélées bonnes au cours de la mission.

Leurs impressions sur les premiers éléments de la démarche qualité initiée sont encourageantes.

La plupart des responsables rencontrés ont en effet constaté que la mise à plat des pratiques que demande le projet Qualité permet effectivement d'identifier (et bientôt de mettre en œuvre !) des améliorations possibles.

Cependant le niveau d'implication et de compétence des pilotes semble assez hétérogène.

De même l'intégration du fait que la Qualité est un outil au service de l'amélioration des performances de la station et non pas une fin en soi n'est pas encore complètement acquis. Ainsi, et par exemple, l'organigramme et les fiches de poste avaient été construits par rapport à la démarche Qualité et non pas selon les besoins de la station.

Il faudra veiller à ce que le pilote du processus de germination ne considère pas la démarche Qualité comme étant à l'origine des problèmes qui lui sont actuellement posés au niveau du germe.

En effet, si la démarche Qualité est un outil d'amélioration qui, par la mise à plat des pratiques du processus germination pourra aider la résolution des problèmes actuels, ce n'est en aucun cas un outil de sanction du personnel. Rappelons d'ailleurs que, dans la démarche d'analyse de causes de défaillance s'appuyant sur les 5M, la main d'œuvre n'est qu'une des cinq composantes pouvant être à l'origine d'un problème.

A noter que cette mission a été l'occasion de rappeler aux pilotes de processus que ce nouveau rôle d'animateur et de coordonnateur de la démarche Qualité ne leur confère aucun pouvoir hiérarchique.

Mise à disposition des ressources humaines

Le Responsable Qualité n'a pas pu se consacrer 3 jours par semaine à la démarche Qualité comme cela avait été initialement prévu.

Le temps consacré depuis mai 2005 a été estimé en moyenne à 2 jours par semaine (20 jours sur 11 semaines) soit 65 % du temps prévu.

Le responsable Qualité n'a pu se consacrer au projet qu'à partir de la fin du mois de mai, alors qu'un virus informatique lui a, semble t'il, et en outre, fait perdre un temps précieux.

L'utilisation, par le Responsable Qualité, d'un ordinateur portable au cours de ses réunions de travail avec les pilotes de processus, devrait lui permettre de gagner en efficacité.

L'appui de Louis Lawani tout d'abord envisagé à 0,5 ou 1 jour par semaine puis revu à la hausse à 1,5 jours, a en réalité été estimé en moyenne à 0,6 jours par semaine (7 jours sur 11 semaines) pendant la période de mai à juillet 2005.

Les relations de travail entre Louis Lawani (très concerné par la démarche et précieux pour ce projet) et le Responsable Qualité sont bonnes : c'est de bon augure pour la suite du projet où l'on compte sur une implication plus forte de Louis Lawani.

Si la communication entre le Responsable Qualité et les pilotes semble satisfaisante, il apparaît que, pour des raisons de disponibilité, la communication entre le Responsable Qualité et le Directeur est parfois insuffisante.

La communication entre le Responsable Qualité et les consultants Siarc ainsi qu'entre le Responsable Qualité et Françoise Potier a elle aussi été trop réduite pour que l'on puisse avancer de façon optimale. En l'absence de liaisons internet, le fax et le téléphone sont donc à privilégier à l'avenir.

L'appui d'un (ou plusieurs) stagiaire(s), déjà suggéré dans le rapport du mois d'avril, serait profitable. Le(s) candidat(s) retenu(s) devra (devront) avoir des connaissances dans la mise en œuvre de Systèmes Qualité, ainsi que de bonnes capacités rédactionnelles, et être à l'aise dans l'utilisation de l'outil informatique.

III.2. SUIVI DES ACTIONS LANCEES AU MOIS D'AVRIL 2005 ET RECOMMANDATION

Les délais concernant la réalisation de l'ensemble des fiches actions (voir plan d'actions et fiches actions en annexe du rapport) qui avaient été lancées en avril et qui pour certaines auraient dû être finalisées fin juin, ont été repoussés au cours de cette mission.

A noter toutefois que bien que l'on ait pris du retard dans la réalisation des fiches actions en général, on est, dans certains cas, allé au-delà de ce qui avait été demandé dans les fiches en question (exemple : création d'un tableau récapitulatif des travaux à la maintenance).

Le travail de mise à jour des IGF a commencé mais il a pris du retard.

Les éléments ont été transmis en masse début juillet à Françoise Potier pour validation alors qu'il avait été envisagé un envoi progressif hebdomadaire.

La formulation des fiches actions REA 01 à REA 08 par les consultants a également généré de la confusion. En effet, l'approche processus devant permettre une rédaction des IGF intégrant de nouveaux éléments de maîtrise devait, à ce titre, être menée avant la rédaction des IGF alors qu'elle l'a été en parallèle voir a posteriori.

Il est rappelé que ce travail d'analyse des activités doit se faire en groupe et en présence du pilote et des acteurs concernés par le processus.

La décision de réorganiser les IGF par processus (et non plus par ordre chronologique des tâches à réaliser) a été prise. Cette nouvelle présentation, attendue pour la fin octobre, et qui a pour but de rendre les instructions plus fonctionnelles, devrait permettre la prise en compte des éléments générés par l'approche processus.

Il serait souhaitable, comme cela avait déjà été envisagé, d'illustrer les différentes instructions par un certain nombre de photos. Cela nécessite l'acquisition, par la station, d'un appareil photo numérique.

A ce stade du projet, il est urgent de poser les premiers jalons et de faire la preuve par l'exemple de l'intérêt du Système de Management de la Qualité.

Ainsi, si la mise en oeuvre d'un tel projet nécessite une gestion transversale des actions engagées (volonté légitime de vouloir faire avancer l'ensemble des chantiers de front), il est aujourd'hui urgent et nécessaire de finaliser et de mettre en oeuvre quelques actions probantes qui serviront à la station au quotidien et qui permettent de faire la preuve par l'exemple.

Ne pas hésiter dans ce but, - étant entendu que le mieux est l'ennemi du bien, et que la qualité repose sur le principe de l'amélioration continue - à mettre en place des éléments du système même si le Responsable Qualité n'en n'est que partiellement satisfait.

Les procédures de maîtrise documentaire (SMQ 01), de maîtrise des enregistrements (SMQ 02), et de maîtrise des produits non conformes (MAM 01) sont des exemples d'éléments du Système de Management de la Qualité à mettre en place dans les plus brefs délais (voir les actions jugées prioritaires en page 10).

III.3. ACTIONS PRIORITAIRES

Actions sous la responsabilité de la Direction de Pobé

- Valider et diffuser la nouvelle politique qualité version v3 (*cf. action DIR 01*)
- Effectuer une réunion Qualité à fréquence définie dans le but d'assurer (entre autres) le suivi des fiches actions (*cf. action DIR 01*)
- Prendre un stagiaire Béninois afin d'appuyer le RQ dans la rédaction des procédures.

Actions sous la responsabilité du Responsable Qualité de Pobé

- S'assurer de la réalisation par les pilotes des actions programmées
- Mettre en œuvre la procédure de maîtrise documentaire (*cf. action SMQ 01*)
- Mettre en place la procédure de maîtrise des enregistrements (*cf. action SMQ 02*)
- Mettre en place la procédure de maîtrise des produits non conformes (*cf. action MAM 01*)
- Sensibiliser les acteurs de la station en communiquant (affichage, diffusion...) sur les objectifs à atteindre à travers les tableaux de bords de suivi de la politique (*cf. action DIR 03*)
- Faire régulièrement part de ses questions et besoins à la SIARC

Actions sous la responsabilité des pilotes

- Etablir les dispositions de maîtrise des processus de production et formaliser les instructions correspondantes (*Cf. actions REA01, REA02, REA03, REA04, REA05, REA06, REA07, REA 08*)
- Définir les responsabilités, autorités et missions du personnel (*Cf. action MDR01*)

Actions sous la responsabilité du CIRAD

- Réorganiser, corriger et valider les documents techniques de la station (*Cf. actions REA 01 à REA 08 - Françoise Potier*)
- Etablir les dispositions permettant de traiter les réclamations et de mesurer la satisfaction des clients export (*Cf. action REA 12/13 – Lisa Blangy*)
- Etablir les dispositions relatives à la sélection, au suivi, et à l'évaluation des fournisseurs critiques (*Cf. action REA 14/15/16 – Bruno Nouy*)

Actions sous la responsabilité de la SIARC

- Répondre aux sollicitations du Responsable Qualité
- Etablir et envoyer le programme prévisionnel de la prochaine mission d'octobre/novembre en fonction des besoins exprimés.
- Organiser une réunion de travail « valorisation / sélection / consultants » afin de définir les responsabilités dans la construction du Système de Management de la Qualité et de pouvoir avancer sur les actions REA 12/13 et REA 14/15/16.

IV – CONCLUSION

Si la Politique Qualité est comprise et la volonté du Responsable Qualité évidente, il n'en demeure pas moins que trop peu des actions engagées ont abouti à ce jour.

A ce stade du projet, il est urgent de poser les premiers jalons et de faire la preuve par l'exemple de l'intérêt du Système de Management de la Qualité.

Les procédures de maîtrise documentaire (SMQ 01), de maîtrise des enregistrements (SMQ 02), et de maîtrise des produits non conformes (MAM 01) sont des exemples d'éléments du Système de Management de la Qualité à mettre en place dans les plus brefs délais.

Alphonse Omoré et Louis Lawani devront s'attacher à se dégager de certaines autres de leurs responsabilités afin de respecter leurs engagements concernant le nombre de jours moyens hebdomadaires à consacrer à cette démarche.

La venue rapide d'un stagiaire béninois compétent est également vivement recommandée.

La communication entre le Responsable Qualité et les consultants Ensia-Siarc devra être plus fréquente afin que les questions, ou obstacles éventuels à l'avancée de la démarche, puissent être levés entre les missions.

Il est suggéré qu'Alphonse Omoré fasse régulièrement (une fois par quinzaine) part de ses questions et besoins aux consultants en envoyant un fax à Heidi Despinoy.

Les missions restent néanmoins le moment privilégié pour le suivi détaillé des fiches actions et la validation des procédures.

Le projet a pris du retard, c'est pourquoi il faut considérer l'objectif de certification pour la fin 2006 comme très ambitieux.

Une prochaine mission à la Station des consultants Ensia-Siarc est prévue en octobre ou novembre 2005.

V – ANNEXES

(Sous forme de fichiers joints pour la version électronique du rapport)